



International Baccalaureate®
Baccalauréat International
Bachillerato Internacional

Programa de la Escuela Primaria

Cómo hacer realidad el PEP

Liderazgo pedagógico en los colegios





International Baccalaureate®
Baccalauréat International
Bachillerato Internacional

Programa de la Escuela Primaria

Cómo hacer realidad el PEP

Liderazgo pedagógico en los colegios



Programa de la Escuela Primaria
Cómo hacer realidad el PEP: liderazgo pedagógico en los colegios

Versión en español del documento publicado en julio de 2007 con el
título *Making the PYP happen: Pedagogical leadership in a PYP school*

Publicada en julio de 2007
Actualizada en diciembre de 2009

Bachillerato Internacional
Peterson House, Malthouse Avenue, Cardiff Gate
Cardiff, Wales GB CF23 8GL
Reino Unido
Tel.: +44 29 2054 7777
Fax: +44 29 2054 7778
Sitio web: <http://www.ibo.org>

© Organización del Bachillerato Internacional, 2007

El Bachillerato Internacional (IB) ofrece tres programas educativos exigentes y de calidad a una comunidad de colegios de todo el mundo, con el propósito de crear un mundo mejor y más pacífico.

El IB agradece la autorización para reproducir en esta publicación material protegido por derechos de autor. Cuando procede, se han citado las fuentes originales y, de serle notificado, el IB enmendará cualquier error u omisión con la mayor brevedad posible.

El uso del género masculino en esta publicación no tiene un propósito discriminatorio y se justifica únicamente como medio para hacer el texto más fluido. Se pretende que el español utilizado sea comprensible para todos los hablantes de esta lengua y no refleje una variante particular o regional de la misma.

Todos los derechos reservados. Esta publicación no puede reproducirse, almacenarse o distribuirse de forma total o parcial, en manera alguna ni por ningún medio, sin la previa autorización por escrito del IB, sin perjuicio de lo estipulado expresamente por la ley o por la política y normativa de uso de la propiedad intelectual del IB. Véase la página <http://www.ibo.org/es/copyright> del sitio web del IB para más información.

Los artículos promocionales y las publicaciones del IB pueden adquirirse en la tienda virtual del IB, disponible en <http://store.ibo.org>. Las consultas sobre pedidos deben dirigirse al departamento de marketing y ventas en Cardiff.

Tel.: +44 29 2054 7746
Fax: +44 29 2054 7779
Correo-e: sales@ibo.org

Impreso en el Reino Unido por Anthony Rowe Ltd (Chippenham, Wiltshire)

Índice

Introducción	1
Definición de liderazgo pedagógico	1
¿Cuáles son los valores y principios que impulsan el liderazgo pedagógico en el PEP?	2
¿Qué se entiende por liderazgo eficaz?	2
Liderazgo sustentable	3
Colaboración dentro del equipo de liderazgo pedagógico	3
Modelos de liderazgo pedagógico compartido	5
La relación entre el director de la escuela primaria y el coordinador del PEP	6
El coordinador del PEP	7
Responsabilidades del equipo de liderazgo pedagógico	8
Crear una comunidad de aprendizaje con mentalidad internacional	8
Los alumnos	9
Los maestros	10
Los padres	11
El consejo escolar	12
Apoyar los cambios en la comunidad	12
Mejorar la enseñanza y el aprendizaje	13
Apoyar el desarrollo profesional continuo	14
Profesionales nuevos en el colegio	14
Apoyo del IB	15
Evaluación del desempeño profesional	15
¿Qué indicios demuestran que el PEP se ha hecho realidad?	17
¿Qué indicios demuestran que los alumnos están aprendiendo de forma eficaz?	17
¿Cómo está cambiando la práctica relativa al liderazgo pedagógico?	18
¿Cómo lograr disponer del tiempo necesario?	20
¿Qué implica ser un Colegio del Mundo del IB?	21
Implementación del PEP en todo el colegio	21
Primera etapa: estudio de viabilidad e identificación de recursos	21
Segunda etapa: implementación durante un período de prueba	22
Etapa final: autorización	22
Evaluación del programa	23
La función del equipo de liderazgo pedagógico, ¿cambia con el tiempo?	24
Bibliografía	26

Introducción

La información que facilita este documento complementa a la publicación *Cómo hacer realidad el PEP: un marco curricular para la educación primaria internacional* (2009).

El Programa de la Escuela Primaria (PEP) se nutre del variado aporte de la investigación teórica y de la experiencia adquirida por los docentes en una variedad de sistemas educativos nacionales, en colegios independientes y en Colegios del Mundo del IB que ofrecen programas de educación internacional. *Cómo hacer realidad el PEP: un marco curricular para la educación primaria internacional* constituye, en parte, una respuesta a cuestiones prácticas planteadas por el equipo directivo de los colegios, que frecuentemente debe enfrentarse a las presiones de numerosos intereses, a veces contrapuestos. Por lo tanto, seguramente apreciarán el apoyo y orientación que puede brindarles el Bachillerato Internacional (IB): mediante una descripción general, concisa y accesible de aspectos fundamentales relacionados con ideas prácticas para implementar el programa.

En el PEP reconocemos que las mejoras y, por lo tanto, los cambios que puedan tener lugar en el aula solamente son posibles en el contexto de mejoras y cambios en todo el colegio. Dado el papel fundamental que desempeña el equipo directivo de los colegios en este proceso, resulta evidente que la implementación del marco curricular del PEP dependerá en gran medida de su apoyo y, lo que es más importante, de su comprensión y de su participación en los aspectos prácticos relacionados. El propósito de este documento, titulado *Cómo hacer realidad el PEP: liderazgo pedagógico en los colegios* (2009), es ofrecer material de apoyo adicional a los directores de la escuela primaria y a los coordinadores del PEP.

El IB confía en que estos documentos cumplan con su cometido y constituyan recursos útiles en nuestro trabajo conjunto para mejorar la calidad del aprendizaje, en beneficio de los alumnos, los maestros, los padres y el equipo directivo de los colegios que componen la comunidad internacional de aprendizaje.

En este documento, “escuela primaria” hace referencia al colegio o la sección del colegio que se encarga de la educación de niños de 3 a 12 años.

Definición de liderazgo pedagógico

Liderazgo pedagógico es la gestión eficaz de los recursos (personas, tiempo y dinero) para lograr una mejora continua de la enseñanza y el aprendizaje que permita llevar a la práctica los objetivos fundamentales del colegio.

¿Cuáles son los valores y principios que impulsan el liderazgo pedagógico en el PEP?

La implementación del PEP siempre genera cambios y mejoras en el aprendizaje y la enseñanza en los colegios. Un mayor profesionalismo por parte de los maestros y el equipo directivo implica una inversión considerable de tiempo, compromiso y energía emocional. Lograr que el programa siga alcanzando sus objetivos depende de la creación de una comunidad de aprendizaje en la que se pueda apreciar:

- Una visión compartida de los principios y prácticas del programa por parte de todos los interesados, y el compromiso personal de todos y cada uno de apoyar plenamente dichos principios y prácticas
- Un compromiso con el desarrollo del perfil de la comunidad de aprendizaje del IB (véase la figura 1) en beneficio de todos los miembros de esa comunidad: los alumnos, los maestros y el equipo directivo del colegio
- Un liderazgo eficaz que permite la implementación y el desarrollo continuo del programa a largo plazo, a menudo durante períodos con un importante nivel de renovación del personal

¿Qué se entiende por liderazgo eficaz?

En toda organización, la principal función del liderazgo es definir y establecer claramente la “tarea primordial”, así como apoyar los esfuerzos de los demás al abordar dicha tarea. En el contexto de un colegio, la “tarea primordial” es favorecer el aprendizaje de todos los alumnos. En un Colegio del Mundo del IB, esta tarea se encuentra expresada en su declaración de principios, que a su vez debe ser coherente con la declaración de principios del IB. Por lo tanto, el equipo directivo del colegio debe considerarse, ante todo, responsable del liderazgo pedagógico de la institución.

Declaración de principios del Bachillerato Internacional

El Bachillerato Internacional (IB) tiene como meta formar jóvenes solidarios, informados y ávidos de conocimiento, capaces de contribuir a crear un mundo mejor y más pacífico, en el marco del entendimiento mutuo y el respeto intercultural.

En pos de este objetivo, la organización colabora con establecimientos escolares, gobiernos y organizaciones internacionales para crear y desarrollar programas de educación internacional exigentes y métodos de evaluación rigurosos.

Estos programas alientan a estudiantes del mundo entero a adoptar una actitud activa de aprendizaje durante toda su vida, a ser compasivos y a entender que otras personas, con sus diferencias, también pueden estar en lo cierto.

Es posible que la visión y la iniciativa de una determinada persona, un líder carismático, generen innovaciones más inmediatas y tengan un importante efecto en el funcionamiento de toda la comunidad escolar. No obstante, los modelos de liderazgo en equipo ofrecen beneficios mayores en comparación con el modelo del liderazgo carismático, especialmente en aquellos colegios cuyo personal docente y equipo directivo cambia con frecuencia.

Liderazgo sustentable

A menudo, el equipo directivo de los colegios cambia con más frecuencia que el personal docente. En estas situaciones, la meta es lograr lo que Hargreaves considera “liderazgo pedagógico sustentable”: que es más probable de alcanzar cuando el liderazgo es compartido por los miembros de un equipo.

Hargreaves (Hargreaves y Fink, 2005) afirma que la mejor forma de favorecer el liderazgo sustentable es mediante un plan de sucesión laboral a largo plazo que se base en un modelo de “liderazgo distribuido”, a través del cual se desarrollen “reservas de talento para el liderazgo más sólidas y amplias” dentro del colegio. Dada la premisa de que los colegios del PEP son comunidades de aprendizaje, el equipo directivo de los colegios debe tener en cuenta las diversas formas de motivar, plantear desafíos y facultar a los maestros para que acepten funciones de liderazgo y las disfruten, y apoyarlos en esa tarea. La evaluación de estos maestros, a través de comentarios y opiniones, que los ayuden a mejorar el proceso de aprendizaje y su desempeño, es tan importante para los maestros que asumen nuevas responsabilidades como para los alumnos en sus clases.

Cuando se produce un cambio en el equipo directivo del colegio, con frecuencia se generan un estrés y una tensión evidentes, debido concretamente a que la memoria institucional está en manos de los maestros que trabajan en ella. Por lo tanto, es esencial que, tanto en los colegios solicitantes (que se están preparando para ser Colegios del Mundo del IB) como en aquellos que ya son Colegios del Mundo del IB, los nuevos miembros del equipo directivo comprendan y acepten la “tarea primordial” de la comunidad escolar. A fin de brindar un apoyo total a la comunidad escolar, el director de la escuela primaria, como uno de los responsables pedagógicos de la institución, debe conocer el PEP tan bien como los maestros y el coordinador del programa. Cuando una institución recibe a un director nuevo que no tiene experiencia en colegios del PEP, el proceso de capacitación inicial debe ofrecerle oportunidades para conocer no solo la comunidad escolar sino también este programa.

Colaboración dentro del equipo de liderazgo pedagógico

El enfoque constructivista que adopta el PEP para el aprendizaje de los alumnos se aplica también al aprendizaje de los maestros y del equipo directivo del colegio.

En este documento se entiende por “equipo directivo” aquel responsable de la administración diaria del colegio. El liderazgo pedagógico, la toma de decisiones ejecutivas y la elaboración del presupuesto son parte de sus funciones. El modo en que se organiza y estructura la administración depende de cada colegio y de cada cultura. Se considera que el director y el vicedirector del colegio, o el director y el vicedirector de la escuela primaria, conforman el equipo directivo. Cuando se hace referencia a los profesionales del programa, se incluye a los maestros, los coordinadores y al equipo directivo.

La visión personal del PEP que tenga cada maestro y cada miembro del equipo directivo cambia como consecuencia de la práctica y la reflexión. Por lo tanto, los años de experiencia son un factor que influye en el nivel de competencia que se podría esperar de un profesional del PEP. No obstante, un factor que contribuye aún más a una comprensión más profunda y a una mejor práctica docente es el tipo de colaboración en la que cada uno ha participado. Para todos los profesionales del PEP, se espera que parte de dicha colaboración tenga lugar fuera del colegio, en talleres o conferencias. Sin embargo, para casi todos, la mayor parte de esa colaboración tiene lugar dentro de la comunidad escolar, requisito que responde a la norma C2 que indica: “El colegio ha puesto en práctica un sistema de planificación y reflexión en equipo en el que participan todos los docentes” (*Normas para la implementación de los programas* [del IB] y *aplicaciones concretas*, 2005). La clara conciencia del valor de la colaboración profesional forma parte de la filosofía de los colegios del PEP, lo cual se refleja en las prácticas que tienen lugar en el contexto escolar.

El perfil de la comunidad de aprendizaje del IB es un punto de referencia para el aprendizaje tanto de los alumnos como de los adultos dentro de un Colegio del Mundo del IB y, como tal, es un mecanismo que favorece la colaboración, la comunicación y la práctica reflexiva dentro del equipo de liderazgo pedagógico.

Perfil de la comunidad de aprendizaje del IB	
El objetivo fundamental de los programas del IB es formar personas con mentalidad internacional que, conscientes de la condición que los une como seres humanos y de la responsabilidad que comparten de velar por el planeta, contribuyan a crear un mundo mejor y más pacífico.	
Los miembros de la comunidad de aprendizaje del IB se esfuerzan por ser:	
Indagadores	Desarrollan su curiosidad natural. Adquieren las habilidades necesarias para indagar y realizar investigaciones, y demuestran autonomía en su aprendizaje. Disfrutan aprendiendo y mantendrán estas ansias de aprender durante el resto de su vida.
Informados e instruidos	Exploran conceptos, ideas y cuestiones de importancia local y mundial y, al hacerlo, adquieren conocimientos y profundizan su comprensión de una amplia y equilibrada gama de disciplinas.
Pensadores	Aplican, por propia iniciativa, sus habilidades intelectuales de manera crítica y creativa para reconocer y abordar problemas complejos, y para tomar decisiones razonadas y éticas.
Buenos comunicadores	Comprenden y expresan ideas e información con confianza y creatividad en diversas lenguas, lenguajes y formas de comunicación. Están bien dispuestos a colaborar con otros y lo hacen de forma eficaz.
Íntegros	Actúan con integridad y honradez, poseen un profundo sentido de la equidad, la justicia y el respeto por la dignidad de las personas, los grupos y las comunidades. Asumen la responsabilidad de sus propios actos y las consecuencias derivadas de ellos.
De mentalidad abierta	Entienden y aprecian su propia cultura e historia personal, y están abiertos a las perspectivas, valores y tradiciones de otras personas y comunidades. Están habituados a buscar y considerar distintos puntos de vista y dispuestos a aprender de la experiencia.
Solidarios	Muestran empatía, sensibilidad y respeto por las necesidades y sentimientos de los demás. Se comprometen personalmente a ayudar a los demás y actúan con el propósito de influir positivamente en la vida de las personas y el medio ambiente.
Audaces	Abordan situaciones desconocidas e inciertas con sensatez y determinación y su espíritu independiente les permite explorar nuevos roles, ideas y estrategias. Defienden aquello en lo que creen con elocuencia y valor.
Equilibrados	Entienden la importancia del equilibrio físico, mental y emocional para lograr el bienestar personal propio y el de los demás.
Reflexivos	Evalúan detenidamente su propio aprendizaje y experiencias. Son capaces de reconocer y comprender sus cualidades y limitaciones para, de este modo, contribuir a su aprendizaje y desarrollo personal.

Figura 1

Modelos de liderazgo pedagógico compartido

Cada colegio debe decidir qué modelo de liderazgo pedagógico resulta más adecuado a su situación particular. Puede ser un modelo sencillo e incluir solamente al director de la escuela primaria y al coordinador del PEP (véase la figura 2); o un modelo más complejo que incluya al director del colegio, al director de la escuela primaria, al coordinador del PEP y a todos los maestros en distintos niveles (véase la figura 3). Los coordinadores de los distintos cursos o grados escolares y de las diferentes áreas disciplinarias también formarían parte del equipo de liderazgo pedagógico.

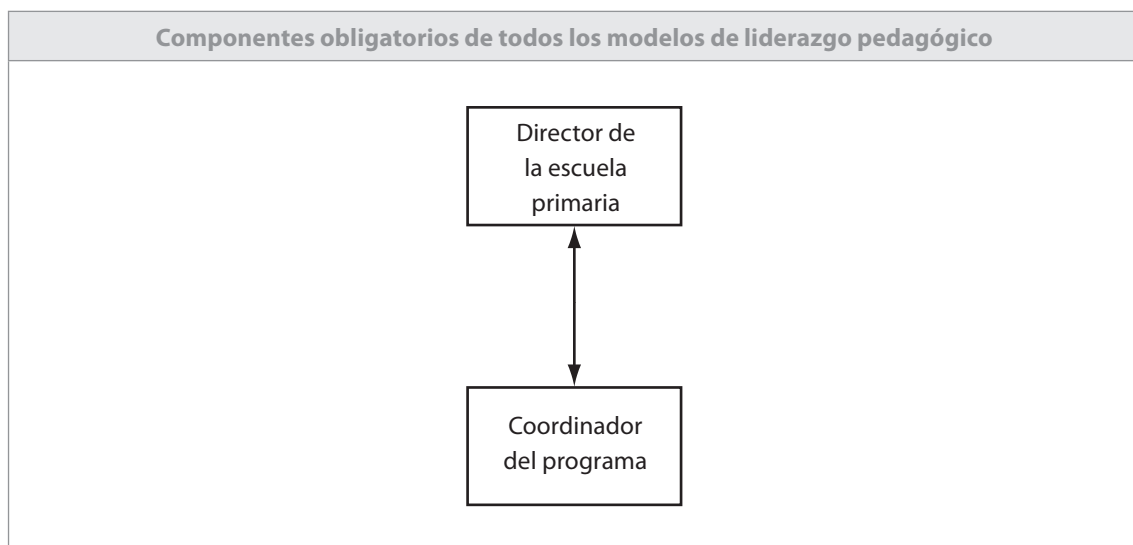


Figura 2

Aunque las responsabilidades relativas al liderazgo pedagógico deben compartirse de forma igualitaria, dentro del equipo pueden existir relaciones jerárquicas y responsabilidades específicas para cada miembro. Para poder coordinar estas relaciones laborales divergentes y hacer que sean eficaces, la comunicación dentro del grupo debe ser totalmente fluida, es decir, frecuente, abierta, respetuosa y centrada en la enseñanza y el aprendizaje. Así como es requisito del programa que se proporcione a los maestros tiempo suficiente para la planificación en equipo, se considera igualmente necesario que los responsables pedagógicos también dispongan de tiempo para esa tarea.

A fin de brindar un apoyo eficaz al desarrollo continuo y fructífero del PEP en la comunidad, el colegio:

- Determinará qué cargos habrá dentro del equipo de liderazgo pedagógico
- Definirá las responsabilidades de cada miembro del equipo
- Facultará a quienes desempeñan esos cargos para que puedan cumplir con sus responsabilidades

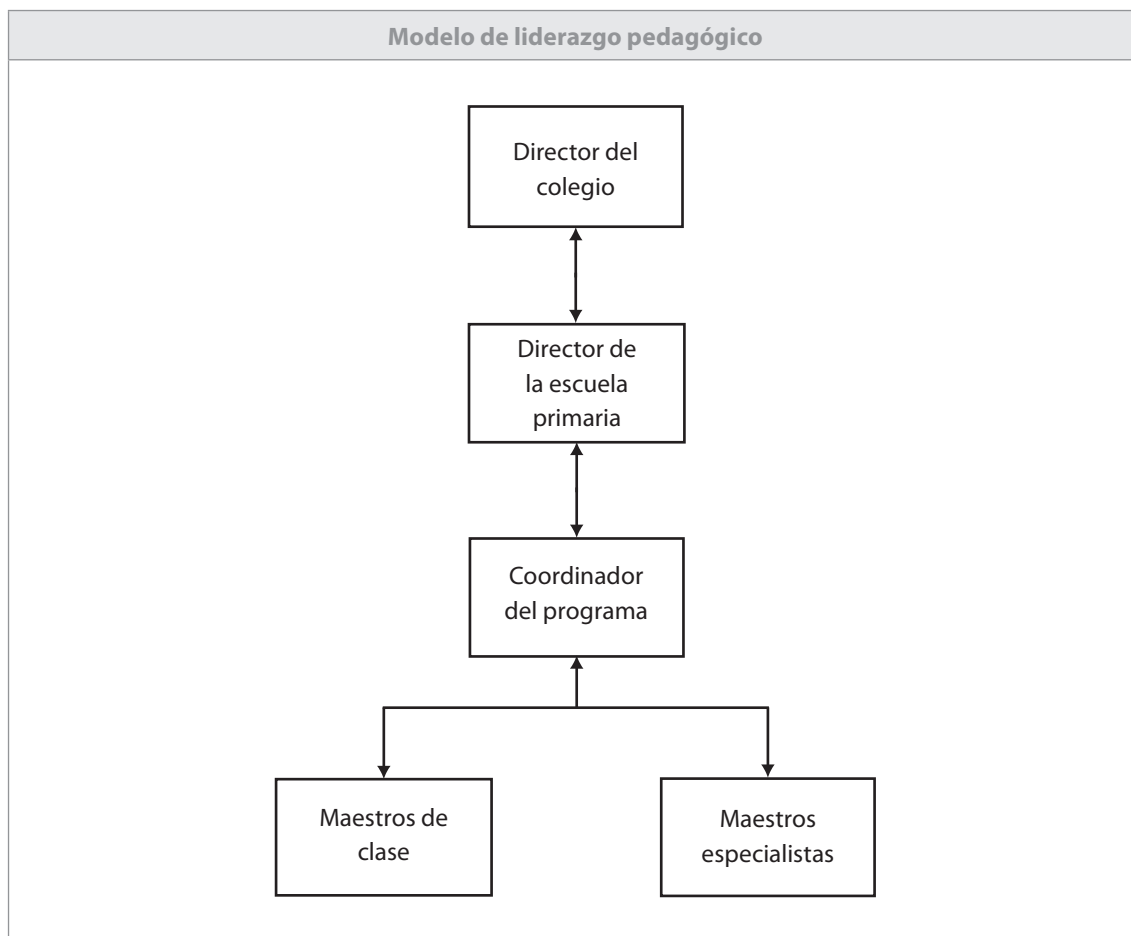


Figura 3

Se debe informar a toda la comunidad escolar sobre el modelo de liderazgo pedagógico compartido adoptado por el colegio, lo que contribuirá al establecimiento de objetivos, la definición de responsabilidades individuales y la coordinación de las responsabilidades dentro del equipo. Esta transparencia permitirá evitar malentendidos, establecer claramente canales de comunicación, impedir la duplicación de esfuerzos y ahorrar tiempo. Además, lo más importante es que se expresará y favorecerá una visión compartida de las normas de implementación y aplicaciones concretas del PEP y de su repercusión en la cultura del colegio. De este modo, el trabajo del equipo de liderazgo pedagógico es fundamental en el desarrollo y fortalecimiento de la comunidad escolar, especialmente en períodos de cambios importantes.

La relación entre el director de la escuela primaria y el coordinador del PEP

Sea cual sea el modelo adoptado, el director de la escuela primaria y el coordinador del PEP siempre serán los denominadores comunes en todos los colegios. El presente documento se centra en las funciones y responsabilidades de estos dos responsables pedagógicos. Se espera que los colegios del PEP se esfuercen por crear un equilibrio eficaz de responsabilidades entre estos dos puestos, para que toda la comunidad escolar aprecie que el liderazgo pedagógico es una responsabilidad principal de ambos. En la descripción de las funciones de ambos puestos, se deben indicar estas responsabilidades de manera clara y enfática.

El IB no recomienda que el colegio asigne una proporción concreta para dividir el tiempo del coordinador del PEP entre docencia y coordinación. No obstante, la importante función de liderazgo pedagógico que desempeña requiere que el colegio reconozca su verdadero alcance. Se sugiere buscar una solución viable que favorezca, en la mayor medida posible, la eficacia de la coordinación del programa.

El coordinador del PEP

Todos los colegios del PEP deben designar un coordinador, que normalmente se selecciona entre el personal docente. La persona elegida debe tener experiencia docente comprobada y ser capaz de actuar como responsable pedagógico del programa.

El compromiso con la planificación en equipo es un aspecto central de la filosofía del PEP. El coordinador del PEP desempeña una función fundamental en este proceso, pues es responsable de garantizar que se comprendan las normas de implementación, y que se lleve a cabo la planificación, la enseñanza y la evaluación en equipo del programa.

Junto a otros miembros del equipo de liderazgo pedagógico, el coordinador del PEP es responsable del desarrollo del programa y su implementación en todo el colegio. Además de comunicarse con el equipo directivo, debe trabajar en equipo con todos los miembros del equipo docente, y estar involucrado en toda la planificación escolar, así como también en el desarrollo profesional dentro y fuera del colegio. Asimismo, es responsable de la comunicación con la oficina del IB correspondiente.

Las funciones del coordinador variarán según el número de alumnos, la estructura administrativa y el tipo de colegio. El tiempo que cada colegio le asigne para cumplir con sus responsabilidades depende de cada colegio en particular. No obstante, deberá contar con suficiente tiempo, fuera de sus responsabilidades docentes específicas, para poder desempeñar eficaz y oportunamente las funciones inherentes a su cargo.

Responsabilidades del equipo de liderazgo pedagógico

Crear una comunidad de aprendizaje con mentalidad internacional

El objetivo del PEP es promover el aprendizaje de cada alumno de la comunidad y garantizar que aquellos con necesidades particulares reciben el apoyo necesario para desarrollar su potencial al máximo. El programa ofrece a todos los alumnos la oportunidad de verse a sí mismos como miembros de una comunidad local, nacional y global. Muchas veces, la lengua materna de los alumnos que estudian el PEP no es la lengua de instrucción del colegio y su cultura difiere de la del país donde se encuentra el colegio. En el PEP se reconoce la importancia de que todos los alumnos tengan la oportunidad de desarrollar su lengua materna y la comprensión de su propia cultura como forma de apoyar el aprendizaje. Mediante el aprendizaje de otros idiomas, los alumnos profundizan su comprensión de otras culturas y son capaces de aprender y comunicarse en la comunidad global en la que viven.

El personal y los padres de los alumnos de los colegios del PEP también forman parte de la comunidad de aprendizaje. Se considera que llegar a ser un colegio del PEP y mantener el clima de indagación en toda la comunidad escolar constituye un proceso continuo, mediante el cual se estimula a todos los miembros de la comunidad a adoptar una actitud activa de aprendizaje durante toda la vida. Asimismo, dado que las características distintivas de una persona con mentalidad internacional se encuentran presentes en el perfil de la comunidad de aprendizaje del IB, su importancia para toda la comunidad escolar debe ser un tema de debate dentro de esa comunidad.

Además de establecer vínculos con la comunidad local, los Colegios del Mundo del IB integran una comunidad de aprendizaje global y tienen acceso a los recursos, los conocimientos y la experiencia que ella ofrece.

A fin de crear y fortalecer la comunidad de aprendizaje, los colegios del PEP deben:

- Definir las funciones y responsabilidades de cada miembro del equipo de liderazgo pedagógico
- Informar a la comunidad escolar sobre dichas funciones y responsabilidades, según corresponda
- Facultar a los miembros del equipo de liderazgo pedagógico para el desempeño adecuado de sus funciones
- Elaborar documentos donde se describan las funciones del coordinador del PEP y de todos los maestros, vinculadas con las normas de implementación y aplicaciones concretas del programa
- Evaluar el desempeño del coordinador del PEP y los maestros en relación con la descripción de sus funciones
- Seleccionar y capacitar a maestros para que asuman responsabilidades de liderazgo pedagógico
- Desarrollar, en colaboración con grupos de interés específicos, un claro plan estratégico a largo plazo, con acciones concretas y un calendario de trabajo para su implementación
- Elaborar e implementar la política lingüística del colegio
- Elaborar e implementar la política de evaluación del colegio

Con el objetivo de favorecer la comprensión del PEP dentro de la comunidad, el colegio debe:

- Organizar con regularidad jornadas de trabajo estructuradas para el desarrollo del programa en equipo
- Organizar el calendario de forma que permita una variedad de oportunidades continuas de planificación en equipo, en las que participen el coordinador del PEP, los maestros de la clase, todos los maestros especialistas (maestros de una sola área disciplinaria) y el director de la escuela primaria, según corresponda
- Asegurar que todos los maestros y miembros del equipo directivo tengan acceso a todas las publicaciones del PEP
- Asegurar que todos los maestros, el coordinador del PEP y el director de la escuela primaria cuenten con la capacitación necesaria para implementar el programa
- Asegurar que exista un proceso de capacitación inicial mediante el cual cada maestro o director nuevo reciba la información y la capacitación necesarias para implementar el PEP
- Organizar con regularidad reuniones generales sobre el PEP para toda la comunidad escolar y para los distintos grupos de interés dentro de la comunidad, por ejemplo, para los padres
- Demostrar que el equipo de liderazgo pedagógico desempeña su labor de manera reflexiva y valora los comentarios y opiniones de los demás
- Dar ejemplo del uso del enfoque constructivista, incluida la indagación, en las reuniones o talleres con el fin de lograr una mejor comprensión de los requisitos del programa
- Promover las características del perfil de la comunidad de aprendizaje del IB y las actitudes del PEP y servir como ejemplo de ellas
- Animar a los maestros a considerarse investigadores y apoyar sus iniciativas de indagación pedagógica

Los alumnos

En el PEP se hace hincapié en la importancia de que los alumnos establezcan conexiones entre sus experiencias y la información nueva que van obteniendo. El programa apoya el esfuerzo del alumno por comprender el mundo y por aprender a desenvolverse con facilidad dentro de él, por pasar del “no saber” al “saber”, por distinguir lo que es real de lo que no es real y por reconocer lo que es adecuado y lo que no lo es. Para lograrlo, el alumno debe integrar una gran cantidad de información y aplicar los conocimientos adquiridos de manera coherente y eficaz.

La combinación de los conocimientos específicos de las distintas áreas disciplinarias y los temas transdisciplinarios logra un currículo amplio y bien equilibrado que requiere que los alumnos reflexionen sobre sus funciones y responsabilidades, y participen activamente en el proceso de aprendizaje. El PEP se caracteriza por ser un programa impulsado por conceptos (tanto transdisciplinarios como específicos de las distintas áreas disciplinarias), lo cual ayuda al maestro a hacer del aula un lugar ideal para estimular las ideas y acciones de los alumnos, donde se valora y a la vez se aprovecha el punto de vista que el alumno desarrolla basándose en sus conocimientos, habilidades, reflexiones y comprensión.

La indagación, como enfoque pedagógico principal del PEP, aunque no exclusivo, está estrechamente vinculada al proceso que permite al alumno comprender el mundo que lo rodea.

Se reconocen muchas formas diferentes de indagar, basadas en la curiosidad de los alumnos y en su deseo y necesidad de saber más acerca del mundo. La indagación, como pedagogía, es más eficaz cuando las preguntas de los alumnos son genuinas y contribuyen verdaderamente al logro de niveles superiores de conocimiento y comprensión. A su vez, las preguntas más perspicaces, las que seguramente ampliarán más la comprensión de los alumnos, son las que se basan en los conocimientos que estos ya poseen. La estructura de los entornos de aprendizaje (incluidos el hogar, el aula, la escuela y la comunidad) y los modelos de comportamiento ofrecidos por otras personas en cada entorno, especialmente padres y maestros, sentarán la base de los conocimientos que permitirán una participación e indagación fructíferas por parte del alumno.

Se anima a los alumnos a indagar, especialmente, cuando están explorando y desarrollando su comprensión de la idea central de una unidad de indagación, pero también cuando están aprendiendo sobre cualquier tema fuera de dicho programa.

Una expectativa explícita del PEP es que una indagación adecuada conducirá a una acción responsable, iniciada por los alumnos como resultado del proceso de aprendizaje. Esta acción puede acrecentar el aprendizaje de cada alumno o tener una repercusión social más amplia. La indagación y la acción serán diferentes dentro de cada grupo de edades y entre los distintos grupos.

Para brindar apoyo al aprendizaje del alumno en el PEP, el colegio debe garantizar que:

- El currículo contribuya a que el alumno establezca conexiones, desarrolle el pensamiento conceptual y crítico y reflexione sobre su propio aprendizaje
- Los alumnos a quienes se les hayan diagnosticado necesidades especiales cuenten con el apoyo necesario
- Exista un equilibrio entre el aprendizaje transdisciplinario y el aprendizaje de áreas disciplinarias específicas
- El componente cognitivo del currículo del colegio sea pertinente para el PEP
- Se fomente el uso de la indagación como enfoque pedagógico
- El currículo ofrezca oportunidades para que desplieguen su iniciativa a través de acciones concretas
- La evaluación, mediante comentarios sobre el desempeño, ayude a los alumnos a reflexionar sobre el modo en que aprenden y a ser más competentes e independientes
- La evaluación sumativa de las unidades de indagación constituya una manera eficaz de evaluar la comprensión de la idea central por parte de cada alumno
- Los alumnos conozcan y comprendan los criterios de evaluación

Los maestros

Es fundamental que **todos** los docentes responsables de implementar el PEP (maestros de la clase, de una sola área disciplinaria, de apoyo en la lengua de instrucción y especialistas en recursos tales como biblioteca o medios tecnológicos) se consideren maestros del PEP, y tengan presentes los requisitos del programa en cuanto a la planificación, la enseñanza y la evaluación. Asimismo, es importante que se comprometan con la enseñanza del PEP y aprecien la oportunidad de desarrollo profesional que les ofrece su participación en el mismo.

El currículo del PEP consta de componentes de planificación, enseñanza y evaluación, y el equipo de liderazgo pedagógico debe fomentar una práctica docente reflexiva que permita que el centro de atención sea el aprendizaje y no la enseñanza.

En el PEP, la planificación en equipo contribuye a lograr un clima propicio para la indagación, a mejorar la coherencia del currículo y a asegurar el rigor académico de las actividades de aprendizaje de los alumnos. Este tipo de planificación requiere creatividad para organizar los calendarios escolares y, probablemente, un cambio en los hábitos de trabajo del colegio.

Sin duda, los maestros se enfrentan a diversos desafíos en la implementación del programa. El equipo de liderazgo pedagógico debe incentivarlos a contribuir al desarrollo del programa y al enriquecimiento de la cultura de aprendizaje del colegio, y apoyarlos para que se sientan responsables de la tarea y la perciban como propia.

Sería de utilidad que el equipo de liderazgo pedagógico y los docentes elaboraran conjuntamente una descripción detallada de las funciones que desempeña un maestro del PEP que:

- Se centre en las responsabilidades relacionadas con el aprendizaje del alumno (otras obligaciones profesionales pueden describirse en el contrato de trabajo o el manual del personal)
- Refleje directamente la filosofía, los valores y prácticas que se describen en este documento y en *Cómo hacer realidad el PEP: un marco curricular para la educación primaria internacional* (2009)
- Sirva de apoyo al maestro en relación con las normas de implementación y aplicaciones concretas del programa
- Constituya la base de un mecanismo para la evaluación del desempeño y el desarrollo profesional

Los padres

En varios colegios ha quedado demostrado que, si se da el enfoque adecuado que permite a los padres construir significados basándose en su experiencia previa, generalmente es para ellos una tranquilidad conocer el PEP y le dan todo su apoyo. Es muy probable que el colegio contribuya de manera importante al bienestar de la familia y constituya una comunidad muy valorada, especialmente para las familias que se mudan con frecuencia. Además, el colegio es responsable ante los padres y los niños del tipo de educación que se decide ofrecer.

El colegio debe hacer saber a los padres que:

- El PEP promueve el aprendizaje de todos los alumnos independientemente de su cultura, lengua materna o necesidad educativa especial, como se indica en la política de admisión de alumnos del colegio
- Aunque cada colegio puede determinar parte de los contenidos que se enseñan, el PEP establece un marco curricular para todos los colegios y el IB requiere el empleo de un conjunto de normas de implementación y aplicaciones concretas comunes
- El marco curricular del PEP requiere el desarrollo de determinados conceptos, conocimientos, habilidades y actitudes, y que se estudien y se planifiquen oportunidades para que tenga lugar la acción por parte de los alumnos
- Dado que el PEP forma parte del continuo de educación internacional que ofrece el IB, el enfoque de la enseñanza y el aprendizaje en que se basa constituye una excelente preparación para estudiar el Programa de los Años Intermedios o el Programa del Diploma, aunque no es requisito previo para ello
- El currículo del PEP fue preparado por docentes y miembros del equipo directivo que cuentan con una amplia experiencia en diversos contextos escolares, y que aportaron una perspectiva global apoyada en las teorías y la investigación educativas
- Los maestros realizan una planificación en equipo que permite ofrecer una educación coherente y establecer expectativas generales similares en cuanto al desempeño de los alumnos
- El PEP promueve buenas prácticas docentes mediante la publicación de documentos curriculares, el intercambio de ideas entre los Colegios del Mundo del IB y el desarrollo profesional continuo
- Existe una política lingüística escrita a la cual pueden acceder
- Existe una política de evaluación escrita a la cual pueden acceder

- Existe una política escrita sobre necesidades especiales a la cual pueden acceder, si corresponde
- La planificación en equipo que llevan a cabo los maestros garantiza el desarrollo de un programa riguroso que incluye tareas de evaluación específicas a lo que se enseña en el colegio y permite apoyar el aprendizaje del alumno de manera continua

El consejo escolar

El consejo escolar conoce las normas comunes del IB y las específicas del PEP y se compromete a cumplirlas, y comprende el proceso para llegar a ser un Colegio del Mundo del IB. Desempeña una función esencial como grupo de apoyo permanente antes y después de la autorización para lograr una implementación eficaz del programa.

El director del colegio, o el de la escuela primaria, debe hacer saber al consejo escolar que el currículo del PEP:

- Promueve el aprendizaje de todos y cada uno de los alumnos independientemente de su cultura, lengua materna o necesidad educativa especial, como se indica en la política de admisión de alumnos del colegio
- Desarrolla la comprensión de los conceptos, los conocimientos, las habilidades y las actitudes necesarias para desenvolverse en el futuro mundo laboral
- Pretende formar personas que puedan contribuir positivamente en un futuro complejo y lleno de desafíos
- Junto con la formación académica, ofrece a los alumnos oportunidades para desarrollar sus perspectivas éticas y actuar como consecuencia de su aprendizaje
- Pretende que el aprendizaje de los alumnos permita lograr los objetivos definidos en el perfil de la comunidad de aprendizaje del IB y los documentos de secuenciación de contenidos de las distintas áreas disciplinarias
- Fue preparado por docentes y miembros del equipo directivo de colegios que cuentan con una amplia experiencia en diversos contextos escolares, y que aportaron una perspectiva global apoyada en las teorías y la investigación educativas; no se impone ningún currículo nacional
- Vincula a la comunidad escolar con la red internacional de Colegios del Mundo del IB y proporciona acceso a una amplia red de expertos y oportunidades de desarrollo profesional
- Facilita el cambio de colegio de los alumnos
- Brinda oportunidades para que los padres participen en el proceso de aprendizaje

Apoyar los cambios en la comunidad

El grado de cambio necesario para implementar el PEP en todo el colegio variará considerablemente de un colegio a otro. Los colegios deben tener en cuenta que:

- La adopción del enfoque del PEP en todo el colegio requerirá cambios no solo en el aula sino en toda la comunidad escolar
- El proceso de cambio tendrá un impacto positivo en todo el colegio y, especialmente, en la calidad del aprendizaje de los alumnos
- El proceso de cambio de las prácticas docentes requerirá un importante y constante apoyo a todos los docentes por parte del equipo directivo, lo cual incluirá oportunidades de desarrollo profesional para todo el personal

La función que desempeña el equipo de liderazgo pedagógico es fundamental para que el compromiso con los cambios se asuma en todo el colegio. Por lo tanto, es importante que cada miembro del equipo directivo comprenda y apoye los principios básicos que constituyen la esencia del PEP. Cada miembro del equipo directivo debe ser consciente de las distintas formas de apoyo práctico necesarias para la implementación eficaz del programa en todas las aulas y por parte de todos los maestros.

Mejorar la enseñanza y el aprendizaje

Muchas de las conversaciones que tienen lugar dentro de una comunidad escolar eficaz se centran en las reflexiones individuales sobre la enseñanza y el aprendizaje, lo que Caldwell y Spinks (1998) denominan “la constante atención a los resultados del aprendizaje”. Las conversaciones entre los maestros y los alumnos giran principalmente en torno al aprendizaje del alumno y la influencia de cada alumno en el proceso de aprendizaje de sus compañeros. Las conversaciones entre los maestros, y entre los maestros y el coordinador del PEP, son generalmente sobre la implementación del modelo curricular del PEP (véase la figura 4). Las conversaciones entre el coordinador del PEP y el director de la escuela primaria tratan sobre la influencia omnipresente del PEP en todos los aspectos del funcionamiento de una comunidad escolar unida que tiene un propósito común.

El equipo de liderazgo pedagógico tendrá la responsabilidad de asegurar la mejora de la enseñanza y el aprendizaje mediante la aplicación de la filosofía y el cumplimiento de los requisitos de implementación del programa, según lo establecido en *Normas para la implementación de los programas* [del IB] y *aplicaciones concretas* (2005).



Figura 4

Apoyar el desarrollo profesional continuo

Una de las responsabilidades del equipo de liderazgo pedagógico es promover el aprendizaje de todos los miembros de la comunidad escolar, objetivo que se apoya en la definición por parte del IB de un perfil de la comunidad de aprendizaje, no solo de un perfil del alumno. Para reflejar una postura coherente con la declaración de principios del IB, el colegio debe demostrar que valora el desarrollo de una actitud activa de aprendizaje durante toda la vida. La mejor forma de demostrar tal compromiso es mediante una política eficaz de desarrollo profesional continuo, para lo cual es necesario contar con recursos adecuados (en cuanto a tiempo y dinero) que permitan mantener dicha política a largo plazo.

El desarrollo profesional representa un importante gasto en cualquier contexto y, por lo tanto, es razonable esperar que la asignación de recursos para ello esté vinculada, en cierta medida, a la evaluación del desempeño individual de los maestros. Generalmente, la responsabilidad de dicha evaluación recae enteramente en el director, y la posibilidad de que la comparta con el coordinador del PEP debe considerarse con gran cautela, ya que puede afectar la relación de trabajo entre el coordinador y los maestros.

Es recomendable que las actividades de desarrollo profesional para todos los docentes, y para grupos específicos, tengan lugar de manera continua dentro de la comunidad escolar. El equipo de liderazgo pedagógico debe asumir la responsabilidad de estas iniciativas directamente, o indirectamente a través de un experto o especialista en capacitación que aborde un área definida donde se demuestre que son necesarias estas actividades.

Este desarrollo profesional continuo a menudo se complementa con talleres y conferencias organizados por una entidad externa. Sin duda, el IB tiene mucho que aportar a los Colegios del Mundo del IB en este campo. De hecho, se requiere que todos los maestros y el equipo directivo de los colegios del PEP reciban capacitación por parte del IB, que puede complementarse mediante oportunidades de desarrollo profesional ofrecidas por terceros. Debe llevarse un registro anual de este tipo de actividades ya que el IB solicitará dicha información en el proceso de evaluación. Cuando se incorpora al colegio un maestro nuevo, debe ofrecérsele la oportunidad de recibir la capacitación que proporciona el IB, si no la recibió mientras trabajaba en otra institución. A veces sucede que, en el momento de llevarse a cabo la evaluación de la implementación del programa, no se ha cumplido con este requisito. Por lo tanto, el coordinador del PEP debe ser diligente en cuanto a asegurar que todo el personal que imparte el PEP reciba la capacitación correspondiente, según se indica en la norma B1.11: “El colegio cuenta con personal debidamente habilitado y capacitado para impartir el programa” (*Normas para la implementación de los programas* [del IB] y *aplicaciones concretas*, 2005).

Profesionales nuevos en el colegio

A fin de mantener la continuidad del desarrollo y la implementación del PEP, y asegurar que los nuevos maestros y miembros del equipo directivo comprenden el PEP, todos los colegios deben contar con un programa de capacitación inicial.

Dicho programa debe incluir:

- Una introducción a las normas para la implementación y aplicaciones concretas del PEP
- Una introducción a la naturaleza omnipresente del PEP
- Una introducción a las prácticas de planificación en equipo y de enseñanza reflexiva utilizadas en el colegio
- Una introducción al presente documento, a la publicación *Cómo hacer realidad el PEP: un marco curricular para la educación primaria internacional*, al planificador del PEP y al programa de indagación del colegio
- La asistencia a talleres del PEP

Apoyo del IB

El IB organiza actividades de desarrollo profesional dirigidas a los responsables pedagógicos, incluidos los coordinadores del programa, y a los docentes acerca de la filosofía y las prácticas del PEP. En estas actividades, se abordan las diferentes necesidades y se ofrece apoyo a los colegios que imparten el PEP, tanto nuevos como aquellos con experiencia en el programa. El calendario de actividades puede consultarse en el sitio web del IB: <http://www.ibo.org>.

Evaluación del desempeño profesional

La evaluación del desempeño profesional debe reflejar lo expresado en la declaración de principios del colegio y los valores y principios en que se funda el PEP, basándose en los indicios que demuestren la comprensión de la filosofía y la implementación de las normas y aplicaciones concretas del programa por parte de cada persona. El método empleado depende de cada colegio, pero siempre debe formar parte del proceso de evaluación de la pertinencia y eficacia del programa. Debe servir de apoyo a las prácticas reflexivas en todo el colegio y promover una actitud de aprendizaje activo durante toda la vida.

Tanto la persona responsable de la evaluación (generalmente, el director de la escuela primaria) y los maestros o el coordinador del PEP deben buscar indicios del empleo de prácticas adecuadas basándose en la descripción de funciones del puesto pertinente. Las oportunidades de desarrollo profesional se averiguan y deciden de común acuerdo.

La figura 5 resume los componentes descritos anteriormente.

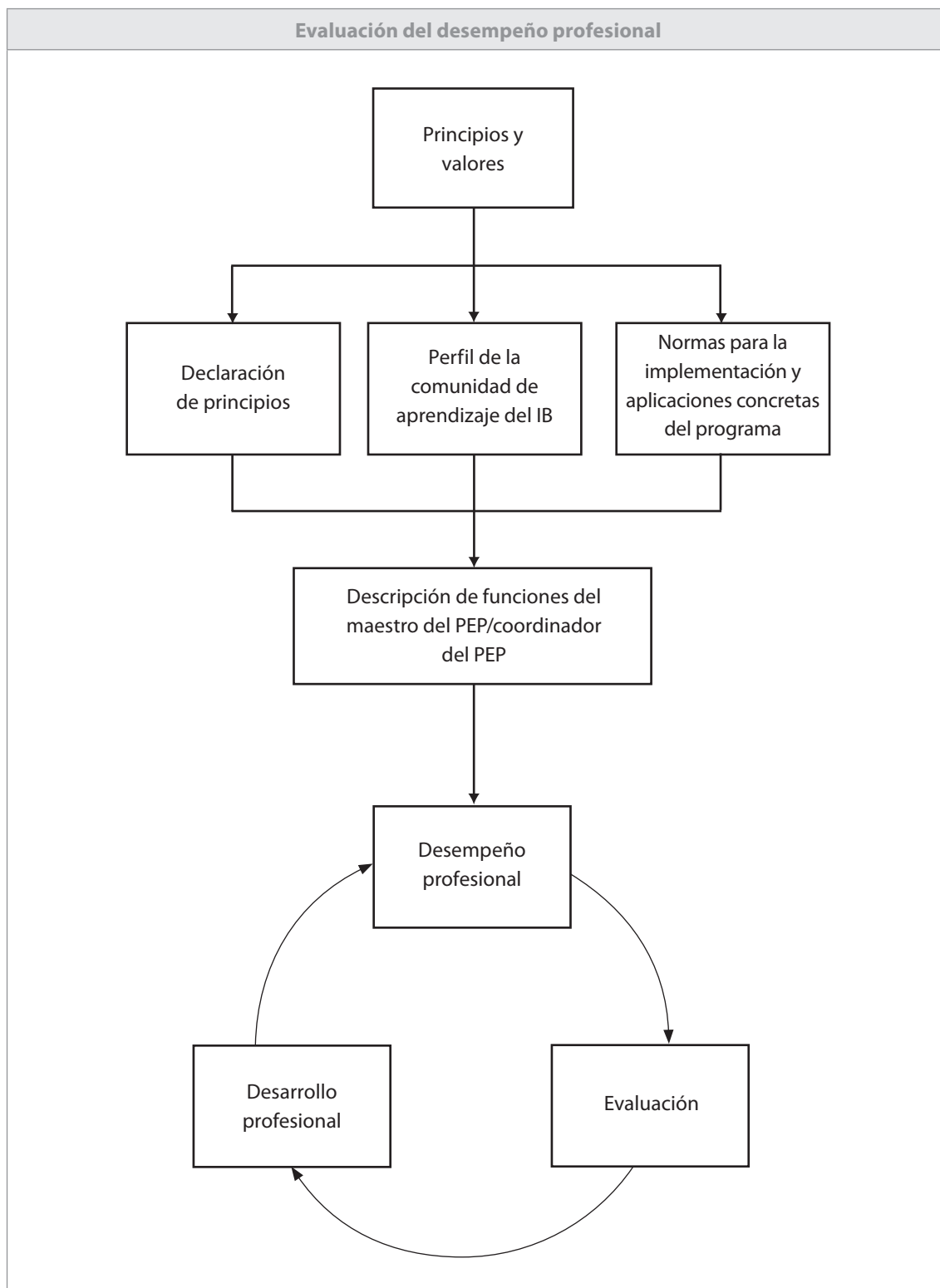


Figura 5

¿Qué indicios demuestran que el PEP se ha hecho realidad?

Según investigaciones en este campo (James, Connolly, Dunning y Elliot, 2006), los indicios más claros de que un colegio de educación primaria funciona de manera eficaz son los siguientes:

- Si la “tarea primordial” (en la que se centran la enseñanza y el aprendizaje) se ha determinado claramente y ha sido comprendida por todos
- Si los profesionales (es decir, los maestros y el equipo directivo) están convencidos de que están abordando la tarea primordial en la práctica
- Si se puede apreciar que la tarea primordial determina las prácticas empleadas en todo el colegio

Es responsabilidad del colegio establecer procedimientos para evaluar la eficacia del programa y garantizar que el PEP se implemente en todo el colegio. Es necesario que los indicios demuestren que:

- La filosofía del colegio expresa claramente un conjunto de principios y valores sobre el aprendizaje del alumno
- El perfil de la comunidad de aprendizaje del IB y los elementos esenciales del PEP se toman en consideración de manera explícita en la planificación, la enseñanza y el aprendizaje
- La descripción de funciones de los maestros refleja directamente las normas para la implementación y las aplicaciones concretas del programa
- La planificación se lleva a cabo en equipo
- Todos los maestros usan el planificador del PEP, según corresponda, y los planificadores utilizados se guardan en un archivo
- Se ha redactado e implementado una política de evaluación basada en las directrices de evaluación del PEP
- Se ha redactado e implementado una política lingüística basada en las directrices del PEP al respecto
- La indagación es evidente en el aula en todos los cursos o grados escolares
- Los maestros han organizado los recursos disponibles en torno a las unidades de indagación
- Se cuenta con una biblioteca o mediateca bien establecida donde se ofrecen materiales que representan una perspectiva cultural y lingüística amplia, y que maestros y alumnos pueden utilizar en la enseñanza y el aprendizaje mediante las unidades de indagación
- Los materiales que se adquieren responden al currículo basado en la indagación, promueven el desarrollo de la comprensión de conceptos, el pensamiento crítico y las habilidades para la resolución de problemas

¿Qué indicios demuestran que los alumnos están aprendiendo de forma eficaz?

El enfoque que adopta el PEP con respecto al aprendizaje requiere el empleo de una variedad de estrategias de evaluación y métodos de registro y comunicación de la información obtenida. Dichas estrategias ofrecen al equipo de liderazgo pedagógico, los maestros, alumnos y padres una información precisa y accesible sobre el aprendizaje de cada alumno. El colegio debe tener en cuenta los propósitos de la evaluación en el PEP y orientar el desarrollo y la implementación de una política de evaluación mediante:

- La creación de oportunidades para que los maestros lleven a cabo la planificación y la reflexión en equipo
- Actividades de desarrollo profesional, en todo el colegio, cuyo principal objetivo sea comprender lo mejor posible los propósitos, principios y prácticas de una evaluación eficaz
- El desarrollo de una política de evaluación amplia que integre propósito, principios y prácticas

- El refuerzo de los vínculos entre los conocimientos y las habilidades de los alumnos
- El refuerzo de los vínculos entre la evaluación, el registro de la información obtenida y su comunicación
- La revisión del método que emplea el colegio para comunicar la información con respecto a la evaluación, con el fin de garantizar que refleje la política del colegio y las directrices del PEP
- La verificación de que los maestros comprendan su responsabilidad en el proceso de evaluación, incluyéndola en la descripción de funciones del puesto y teniéndola en cuenta en el proceso de evaluación de desempeño profesional

¿Cómo está cambiando la práctica relativa al liderazgo pedagógico?

Mayor énfasis en:	Menor énfasis en:
Desarrollar un proceso de contratación eficaz que tenga en cuenta las necesidades del programa	Contratar a directores y maestros con poca o ninguna experiencia en la enseñanza del programa, o poco o ningún compromiso con el mismo
Un modelo de liderazgo compartido que requiere colaboración dentro del equipo responsable de la tarea	Liderazgo que no se centra en el programa, donde las responsabilidades no se establecen claramente y se toman decisiones de forma unilateral
Reconocer la necesidad de programar tiempo para dedicarlo a la colaboración eficaz en todo el colegio	Aceptar las limitaciones preexistentes relativas a la disponibilidad de tiempo y la falta de compromiso con la colaboración en cuanto a recursos
El fortalecimiento de la comunicación entre los interesados para que todos estén mejor informados con respecto al programa	Una comunicación poco frecuente entre los interesados con respecto a la enseñanza y al aprendizaje
Usar con eficacia y frecuencia los métodos para recibir comentarios y opiniones	No solicitar comentarios y opiniones
Facultar a los maestros para que puedan tomar decisiones relativas al desarrollo y la implementación del programa	Emplear un proceso de toma de decisiones centralizado donde no se toma en cuenta adecuadamente la experiencia y la opinión de los maestros
Crear un clima que permita a los alumnos y maestros ser miembros autónomos de la comunidad de aprendizaje	No crear un clima que permita a los alumnos comprender su función como participantes activos en el proceso de aprendizaje
Apoyar la reflexión y el cambio constantes y a largo plazo en la comunidad escolar	Subestimar el esfuerzo y el compromiso a largo plazo necesarios para apoyar el cambio y el desarrollo constantes
Resolver cualquier posible falta de coherencia entre la comprensión y la implementación de la "tarea primordial" en todo el colegio	Permitir que cada maestro tenga una postura diferente y que la "tarea primordial" no se aborde del mismo modo en todo el colegio

Mayor énfasis en:	Menor énfasis en:
Establecer, para cada maestro y cada responsable pedagógico, objetivos relativos a la implementación del programa que sean concretos, que se puedan lograr y se ajusten a un calendario	No establecer objetivos individuales concretos, que se puedan lograr y se ajusten a un calendario; o no ceñirse a dichos objetivos una vez que se han establecido
Proporcionar oportunidades de desarrollo profesional diferenciado a los maestros y todos los miembros del equipo de liderazgo pedagógico, como forma de apoyar y enriquecer el programa	No evaluar las necesidades de desarrollo profesional de cada maestro y miembro del equipo de liderazgo pedagógico; tener un sistema rotativo para las necesidades de desarrollo profesional
Ampliar las oportunidades para un desarrollo profesional continuo	Depender de un solo recurso para implementar oportunidades de desarrollo profesional
Ejercer un liderazgo que promueva la convicción de que el aprendizaje auténtico y basado en situaciones de la vida real es transdisciplinario	Subestimar la filosofía en que se fundan los requisitos de la implementación del programa; usar el programa principalmente como herramienta para comercializar los servicios del colegio
Ofrecer a los alumnos experiencias de aprendizaje cohesivas y coherentes	No considerar la experiencia educativa desde la perspectiva del alumno
Comprender que la evaluación del trabajo y el desempeño del alumno para mejorar el aprendizaje debe formar parte del programa y ser consecuencia directa del mismo	Emplear protocolos de evaluación que carecen de relación con el programa o la experiencia educativa de los alumnos

Figura 6

¿Cómo lograr disponer del tiempo necesario?

Como cualquier miembro del equipo directivo o maestro confirmará, el tiempo nunca es suficiente. A continuación presentamos una serie de sugerencias prácticas para lograr disponer del tiempo, ese bien tan preciado.

- Dispensar de asistir a actos o reuniones a algunos maestros
- Hacerse cargo de la clase de un maestro para permitir que trabaje con un colega
- Fomentar la enseñanza en equipo, lo cual permitirá a un maestro hacerse cargo de un grupo más grande y dar tiempo libre a un colega
- Programar días en que los alumnos salgan más temprano o entren más tarde para que los maestros puedan planificar juntos; incorporar esto al calendario o al programa semanal
- Permitir el trabajo con clases combinadas a cargo de un equipo integrado por un maestro calificado y estudiantes de magisterio, maestros asistentes o padres
- Asegurar que el calendario permita a los miembros del equipo a cargo de un curso o año escolar dedicar tiempo a la planificación conjunta, por ejemplo, aumentando las horas de clase en los primeros cuatro días para que los alumnos salgan más temprano el quinto día, o permitiendo que los alumnos empiecen la jornada más tarde y los maestros más temprano
- Durante los días dedicados a la orientación al comienzo del año escolar, reducir las tareas administrativas al mínimo y emplear el tiempo para la planificación conjunta
- Considerar las reuniones de personal como oportunidades de desarrollo profesional; resolver las cuestiones administrativas de otro modo (comunicaciones escritas, boletines diarios, carpetas que circulan entre el personal)
- Reconsiderar cómo aprovechar mejor las jornadas de capacitación docente en el colegio; reconocer que la participación esporádica de un consultor no siempre logra generar cambios duraderos, y que las jornadas de capacitación tal vez resulten más beneficiosas si los maestros pueden emplear ese tiempo para planificar de forma conjunta
- Invertir una mayor parte del presupuesto para dar tiempo libre a los maestros para que planifiquen y reflexionen juntos, por ejemplo, contratando suplentes o pagando ese tiempo como horas extras
- Llevar a todo el personal a un lugar fuera del colegio un fin de semana para dedicar tiempo a debatir distintos temas, planificar y reflexionar
- Alternar los propósitos de las reuniones de personal, dedicando algunas al desarrollo profesional, otras a la planificación y otras a temas administrativos

¿Qué implica ser un Colegio del Mundo del IB?

Los Colegios del Mundo del IB trabajan para cumplir con las normas de implementación establecidas por el IB, y ponen en práctica las aplicaciones concretas a fin de generar los cambios necesarios para mejorar la enseñanza y el aprendizaje y para fortalecer la comunidad y la cultura escolar. Se comprometen a fomentar la reflexión, mejorar las prácticas docentes y generar cambios duraderos a largo plazo.

Los colegios que imparten el PEP asumen el compromiso de promover la educación internacional, tal como lo expresa la declaración de principios del IB. Reconocen que el alumno debe ser el centro del proceso educativo y aprecian la importancia del perfil de la comunidad de aprendizaje del IB como marco definitorio de los objetivos de ese proceso. Los atributos mencionados en dicho perfil definen la mentalidad internacional que desarrollan los alumnos de los Colegios del Mundo del IB.

El currículo del colegio incluye todas las actividades escolares que son responsabilidad del colegio, ya que todas ellas afectan al aprendizaje del alumno. Se espera que los maestros también formen parte de la comunidad de aprendizaje, que continúen aprendiendo, reflexionando y mejorando sus prácticas docentes y su comprensión de los contenidos educativos que enseñan.

Los Colegios del Mundo del IB deben trabajar con una mentalidad abierta e ideas avanzadas, no limitarse a su entorno, sino establecer vínculos con la familia de Colegios del Mundo del IB y contribuir positivamente a al IB y a la comunidad local donde se encuentran.

Implementación del PEP en todo el colegio

Además de satisfacer los criterios para la autorización que se indican en los documentos de autorización de los colegios (véase la información pertinente en <http://www.ibo.org/es/pyp/authorization>), los colegios del PEP deben implementar el programa de manera inclusiva, de forma que todos los alumnos del colegio o de la sección primaria del colegio, incluidos todos los cursos o grados, puedan participar plenamente en el programa. El IB tiene la convicción de que el PEP y las teorías educativas en las que se basa ofrecen la mejor manera de educar a los niños. Por lo tanto, la implementación del PEP únicamente para alumnos de un grupo determinado o como “programa internacional” dentro de un colegio contradice claramente dicha idea.

Primera etapa: estudio de viabilidad e identificación de recursos

Durante la primera etapa del proceso de autorización, el colegio examina la filosofía y el currículo del PEP para determinar cómo pueden interpretarse y aplicarse en el colegio, y cómo se podrían cubrir las necesidades de los alumnos. Debe llevarse a cabo un estudio de viabilidad exhaustivo para ver las consecuencias que puede tener la implementación del programa. Las oficinas regionales del IB facilitan orientación e información durante este proceso. Como parte del estudio de viabilidad y a fin de poder estudiar el programa detenidamente, es esencial que los colegios adquieran las publicaciones del PEP pertinentes. En la tienda virtual del IB (<http://store.ibo.org>) se ofrece una lista de publicaciones e información sobre cómo hacer pedidos.

Los seminarios de introducción y los talleres de capacitación organizados por las oficinas regionales del IB proporcionan también información importante sobre el programa. Además, siguiendo la recomendación de la oficina regional, los colegios pueden visitar o ponerse en contacto con Colegios del Mundo del IB de su región que impartan el PEP.

Esta etapa de estudio debe durar al menos seis meses. Durante este período, el director del colegio y el consejo escolar deben obtener el apoyo del director de la escuela primaria, los maestros y los padres. Si el colegio decide seguir adelante con la solicitud del PEP, deberá nombrar en esta etapa al futuro coordinador del PEP, planificar la implementación y comenzar a organizar la capacitación del coordinador y los maestros del programa. Será obligatorio que todos los maestros y el coordinador del PEP participen en sesiones de capacitación organizadas por el IB, y que el director de la escuela primaria reciba capacitación de introducción al programa.

Los colegios podrán preparar y compilar entonces los materiales que deben presentar con la solicitud. El colegio debe enviar lo siguiente a la oficina regional:

- *Formulario de solicitud del PEP, parte A* debidamente cumplimentado
- La tasa de solicitud
- La documentación requerida

Segunda etapa: implementación durante un período de prueba

Una vez que el colegio haya sido autorizado por la oficina regional para implementar el PEP como colegio solicitante, debe seguir preparándose para impartir el programa. Durante esta etapa, el colegio deberá adquirir los recursos necesarios y tomar las medidas que se requieran para impartir el PEP, como, por ejemplo, capacitar a los maestros, desarrollar el plan de estudios y permitir a los maestros que planifiquen en equipo la articulación tanto horizontal como vertical del currículo. Los colegios solicitantes deben impartir el programa durante un período de prueba de al menos un año, contando con la debida orientación de la oficina regional, antes de entregar el *Formulario de solicitud del PEP, parte B*.

El colegio deberá mantener un contacto regular con su oficina regional. Durante esta etapa, se da a los colegios acceso al Centro pedagógico en línea (CPEL). Este servicio ofrece orientación a los maestros y al equipo directivo y les permite participar en debates con otros docentes del PEP.

La visita de consulta es un requisito para la autorización, y puede tener lugar durante esta etapa o en la etapa final. La oficina regional correspondiente fijará la fecha de esta visita, tras consultar con el colegio.

Etapa final: autorización

Tras haber implementado el programa durante al menos un año, el colegio solicitante envía a la oficina regional el *Formulario de solicitud del PEP, parte B* debidamente cumplimentado, el pago de la tasa de solicitud y la documentación requerida. Si, una vez revisada, se admite la solicitud, la oficina regional concertará una visita de autorización de una delegación del IB al colegio.

La visita de autorización tiene como objetivo asegurar que el colegio solicitante esté verdaderamente comprometido con alcanzar una educación internacional de calidad y con la filosofía del PEP en particular. La delegación del IB que realiza la visita determina en qué medida está preparado el colegio para ofrecer el programa y verifica que este haya realizado una planificación sistemática y exhaustiva.

Con la visita de autorización, no se pretende valorar o evaluar casos individuales de maestros o miembros del equipo directivo. El propósito de las mismas es verificar que los colegios solicitantes mantendrán y promoverán las prácticas y los principios educativos en los que se basa el PEP.

El colegio solicitante se beneficia del asesoramiento de la delegación del IB y recibe comentarios sobre sus planes para la implementación del programa, mientras que, por su parte, la delegación reúne información sobre el grado de compromiso del colegio y su capacidad para ofrecer el PEP. En los documentos relativos a la autorización de los colegios (véase <http://www.ibo.org/es/pyp/authorization>) se ofrece una descripción más pormenorizada de este proceso.

Evaluación del programa

La evaluación del programa es obligatoria para todos los Colegios del Mundo del IB. Es un medio para garantizar la continuidad de la calidad del programa en los colegios autorizados, y para ayudarles en sus procesos de autoevaluación y desarrollo del currículo. La evaluación del programa tiene lugar a intervalos regulares prefijados, normalmente tres años después de la fecha de autorización definitiva para impartir el programa, y luego cada cinco años.

Los documentos *Guía de la evaluación del programa* y *Evaluación del programa: cuestionario de autoevaluación* se ponen a disposición de los coordinadores del PEP desde el momento de la autorización en el CPEL, en las oficinas regionales del IB y en IBIS (Sistema de información del IB), como archivos de lectura. Estos documentos tienen como objetivo ayudar al colegio a efectuar la autoevaluación y a prepararse para la visita de evaluación del programa. Deben consultarse con suficiente anticipación a la visita, como herramientas para el debate y para preparar la documentación curricular necesaria.

Como preparación para la visita de evaluación del programa, los colegios deberán presentar la documentación que se especifica en la *Guía de la evaluación del programa*. La organización del proceso de evaluación está a cargo de la oficina regional correspondiente. Las visitas de evaluación se notifican a los colegios con bastante antelación, normalmente un año. Antes de que se realice la visita, la oficina regional solicitará al colegio que lea la *Guía de la evaluación del programa* y que complete y envíe el cuestionario de autoevaluación citado anteriormente a fin de asistirlos en el proceso de autoevaluación del programa. Las respuestas al cuestionario se utilizan durante la visita y también se incorporan en el informe de evaluación si se considera adecuado.

Después de responder al informe de la primera visita de evaluación, el colegio se enfrentará a nuevos desafíos: mantener las prácticas basadas en la reflexión y promover el desarrollo continuo y la implementación del PEP en la comunidad escolar. Los cambios que tienen lugar entre el personal, los alumnos y los padres automáticamente renuevan la forma de pensar y las prácticas del colegio. Solo un proceso continuo de evaluación interna permitirá al equipo directivo administrar eficazmente el desarrollo del PEP dentro del colegio.

El equipo directivo debe asegurarse de que se reflexione constantemente sobre preguntas tales como “¿Cuáles son las ‘grandes ideas’?” y “¿Cómo abordamos esas ideas?”.

El colegio puede continuar mejorando su nivel de conocimientos y experiencia mediante el intercambio con otros colegios de la comunidad global del IB, la promoción del uso del CPEL y la participación en talleres del PEP y conferencias del IB. Además, puede seleccionar y recomendar a maestros y miembros del equipo directivo para que asistan a las reuniones de revisión del currículo que tienen lugar en la oficina del IB en Cardiff y, a solicitud del IB, puede ofrecer oportunidades a los maestros y al mencionado personal para capacitarse como responsables de taller.

La función del equipo de liderazgo pedagógico, ¿cambia con el tiempo?

Durante las etapas previas a convertirse en un Colegio del Mundo del IB, gran parte de los esfuerzos del equipo de liderazgo pedagógico se orientarán a generar cambios institucionales que afecten a todas las funciones existentes dentro de la comunidad de aprendizaje. Será necesario enfrentarse a los temores, la inercia, la fatiga, el cinismo, la falta de perspectiva e incluso al entusiasmo desmedido. Son etapas de inquietud, llenas de nuevas expectativas y compromisos, pero también pueden percibirse como etapas de renovación. La cultura de un colegio sufre un impacto considerable –y a veces hasta imponente– cuando este se compromete a implementar el PEP.

La recompensa al trabajo de todos es la autorización del colegio para impartir el PEP. Durante la primera etapa (estudio de viabilidad e identificación de recursos) y la segunda (implementación durante un período de prueba), el colegio cuenta con la orientación del personal del IB y de quienes trabajan en representación de la organización. Como consecuencia de la autorización, debe llevar a cabo su planificación estratégica y establecer sus objetivos: la autorización es apenas el comienzo. En todos los casos, resta mucho trabajo por hacer para integrar y consolidar el programa de modo que influya claramente en todos los aspectos de la vida escolar. Básicamente, la preparación para la evaluación del programa comienza de inmediato.

Mediante la autorización, se reconoce que el colegio está listo para la tarea continua de esforzarse por cumplir con todas las normas del programa, que deben percibirse como fundamentales en todo el colegio. El programa de indagación transdisciplinario es uno de los componentes del PEP con el cual los maestros no habrán tenido contacto en otros colegios. Requiere un nivel de colaboración importante y, frecuentemente, es en lo que centran su esfuerzo los docentes. Los maestros deben comprender que el desarrollo de un programa de indagación transdisciplinario es una práctica necesaria para poder cumplir con las normas del PEP. No obstante, también es necesario comprender que toda la enseñanza y el aprendizaje que tienen lugar en un colegio del PEP se orientan al cumplimiento de esas normas. Se espera que los maestros no consideren el PEP como algo aislado en lo que trabajan un par de veces a la semana.

Otro posible problema, en cuanto a la implementación eficaz del programa en todo el colegio, es la falta de disposición y la dificultad de algunos maestros especialistas (de una sola área disciplinaria) para considerarse maestros del PEP. Puede existir la impresión de que quienes enseñan una sola área disciplinaria trabajan al margen del programa. Este es un problema que debe resolverse entre todos, y ciertamente no es responsabilidad exclusiva de los maestros especialistas. La situación puede verse agravada en los colegios donde estos docentes también enseñan en las secciones de primer ciclo y segundo ciclo de secundaria del colegio.

El período entre la autorización y la primera evaluación es de gran intensidad para los maestros y el equipo directivo. Es fundamental que todos los profesionales nuevos que no tengan experiencia en colegios del PEP reciban capacitación por parte del IB para impartir el programa.

La realidad indica que el mayor estímulo para los maestros es apreciar, de manera concreta, los beneficios del programa en cuanto al aprendizaje de los alumnos. No sería exagerado decir que existen importantes indicios en todo el mundo de que los alumnos disfrutan con los desafíos que les plantea el programa. Las exigencias continúan durante el período entre la autorización y la primera evaluación, pero es un período gratificante para todos. Ya se habrán elaborado y revisado las unidades de indagación y se habrán obtenido materiales más adecuados.

Es importante que el equipo de liderazgo pedagógico contribuya constantemente a profundizar la comprensión del programa por parte de todos, incluidos los alumnos. Si los alumnos, especialmente los mayores, no aprecian y no comprenden la importancia del programa en el que están trabajando, y no pueden establecer conexiones entre lo que aprenden, cómo lo aprenden y por qué lo aprenden, se perderá una oportunidad significativa.

Se ha demostrado que resulta particularmente difícil mantener el nivel de iniciativa alcanzado en los comienzos de la implementación después de la primera evaluación del programa. Los emocionantes días de innovación quedaron atrás y los innovadores mismos muchas veces ya no están en el colegio. El trabajo del equipo de liderazgo pedagógico se centra en ese momento, y en el futuro, en tratar de mantener el nivel de entusiasmo requerido de todo el personal para llevar adelante un programa exigente. Los desafíos que plantea el programa pueden cambiar con el tiempo, pero no disminuirán. El compromiso de cada miembro nuevo del personal con el programa debe establecerse rápidamente, con el apoyo de la comunidad escolar y apoyo externo a ella. Es recomendable animar a los maestros que dieron todo su apoyo desde el comienzo a actuar como mentores de los docentes nuevos, de manera que el sentimiento de compromiso con el programa se propague continuamente dentro de los equipos de trabajo.

El equipo de liderazgo pedagógico debe apreciar que su responsabilidad va más allá de mantener el funcionamiento del programa en el colegio. A largo plazo, su responsabilidad es generar una comprensión profunda del programa y lograr que tenga un impacto en todo el colegio para que la comunidad lo implemente con mayor confianza y perciba cómo prospera. El colegio debe analizar con regularidad, no meramente en relación con el requisito de evaluación del PEP, la aplicación de su declaración de principios y su visión en cuanto al desarrollo del programa. Como ya se ha mencionado, es fundamental establecer claramente la “tarea primordial” para revisar continuamente la enseñanza y el aprendizaje en el contexto del PEP.

Debemos tener presente que cada alumno que empieza a estudiar en un colegio del PEP vive el programa desde una perspectiva nueva y merece la oportunidad de crecer y enriquecerse en los Colegios del Mundo del IB.

Bibliografía

Armstrong, T. *The Best Schools*. Association for Supervision and Curriculum Development, 2006. 1-4166-0457.

Caldwell, BJ. y Spinks, JM. *Beyond the Self Managing School*. RoutledgeFalmer, 1998. 0-7507-0448-9.

Coles, MJ. y Southworth, G. *Developing Leadership Creating the Schools of Tomorrow*. The Open University, 2005. 0-335-21542-4.

Fullan, M. *Leading in a Culture of Change*. Jossey-Bass, 2001. 0-7879-5395-4. [Existe una traducción al español de este libro: *Liderar en una cultura de cambio*. Barcelona: Ediciones Octaedro, primera edición, 2002]

Fullan, M. *The New Meaning of Educational Change*. Tercera edición. RoutledgeFalmer, 2001. 0-415-26020-5. [Existe una traducción al español de este libro: *Los nuevos significados del cambio en la educación*. Barcelona: Ediciones Octaedro, primera edición, 2002]

Hargreaves, A. y Fink, D. *Sustainable Leadership*. Jossey-Bass, 2005. 0-7879-6838-2.

James, C., Connolly, M., Dunning, G. y Elliot, T. *How Very Effective Primary Schools Work*. Paul Chapman Publishing, 2006. 1-4129-2008-6.

James, C. y Connolly, U. *Effective Change in Schools*. RoutledgeFalmer, 2000. 0-415-22191-9.

Lingard, B., Hayes, D., Mills, M. y Christie, P. *Leading Learning*. The Open University, 2003. 0-335-21011-2.

Littleford, JC. "Leadership of schools and the longevity of school heads". *International Schools Journal*, 1999, vol. xix, núm. 1, p. 23-34.

Meier, D., Kohn, A., Darling-Hammond, L., Sizer, TR., Wood, G. Et al. *Many Children Left Behind*. Beacon Press, 2004. 0-8070-0459-6.

Reeves, DB. *The Learning Leader*. Association for Supervision and Curriculum Development, 2006. 1-4166-0332-8.

Senge, PM. *The Fifth Discipline*. Currency Doubleday, 2006. 0-385-51725-4.